

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD CARRERA DE TITULACIÓN ESPECIAL, LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA (CTE)

**“ANÁLISIS DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA
DE TRANSPORTE TERRESTRE TURÍSTICO COTRATUDOSSA EN LA
CIUDAD DE CUENCA”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
“Licenciada en Administración Turística”,
consistente en un ensayo académico**

AUTORA:

DALILA DEL ROCÍO PALACIOS MERCHÁN
C.I. 0105619381

DIRECTORA:

MGT. ILIANA SANMARTÍN ROJAS
C.I. 0102141793

CUENCA – ECUADOR
2015



RESUMEN

El presente trabajo analiza la *percepción de calidad, valoración y sensibilidad* de los usuarios de Cotratudossa en el servicio de transporte terrestre turístico. Inicialmente se revisó la literatura en relación a la atención al cliente como servicio estratégico, pasando a exponer datos generales de la empresa para luego a través de un sondeo presentar los resultados de la satisfacción de los usuarios del servicio y su relación con el modelo de calidad para empresas turísticas Servqual.

La medición de la satisfacción frente al servicio específico de atención al cliente basado en lo que cada cliente considera de calidad, es un reto que guía al investigador a indagar en respuestas obtenidas desde los sentidos, mediante análisis estadísticos. El mercado de los servicios es un campo sumamente competitivo, donde la calidad se ha vuelto un requerimiento básico; por lo que la estrategia es procurar la innovación y mejora continua especialmente en el servicio de atención al cliente, para ser una empresa pionera en el servicio de calidad, frente a la competencia.

PALABRAS CLAVE: Servicio, atención al cliente, transporte terrestre turístico, calidad, Servqual.

ABSTRACT

This paper analyzes the *perception of quality, assessment and sensibility* of Cotratudossa's users regarding the tourist land transportation service. At first, some literature about customer service was reviewed as a strategic service, presenting the general data of the company and then through probe it was presented the satisfaction of the users of this service and its relation with the model of quality for touristic companies Servqual.

The measuring of the satisfaction related to the specific customer service based on what each client considers as quality is a challenge that leads the investigator to enquire into answers obtained from the senses, through statistical analysis. The service sector is a very competitive field, where the quality has become in a basic requirement; for this, the strategy is to guarantee the constant growing,



especialmente en el servicio al cliente, para ser una empresa pionera en el servicio de calidad, frente a la competencia.

KEYWORDS: Service, customer service, tourist land transportation, quality, Servqual.



ÍNDICE:

RESUMEN.....	2
ABSTARCT.....	2
DEDICATORIA.....	7
AGRADECIMIENTOS.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I: La atención al cliente como servicio estratégico en la empresa..	10
Los servicios de Cotratudossa.....	13
CAPÍTULO II: Percepción de la calidad del servicio de atención al cliente.....	16
Análisis de los resultados.....	19
Análisis en base al Manual de Buenas Prácticas de Transporte Terrestre Turístico.	27
CAPÍTULO III: La mejora continua en la prestación del servicio.	30
CAPÍTULO IV: Punto de vista, análisis crítico, argumentos del contexto y reflexiones.....	34
CONCLUSIONES.....	36
RECOMENDACIONES.....	36
BIBLIOGRAFÍA.....	37
GLOSARIO.....	40
ANEXOS.....	41



Universidad de Cuenca
Cláusula de derechos de autor

Yo, Dalila del Rocio Palacios Merchán, autora del ensayo "ANÁLISIS DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE TERRESTRE TURÍSTICO COTRATUDOSA EN LA CIUDAD DE CUENCA", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Licenciada en Administración Turística. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 27 de julio de 2015

Dalila del Rocio Palacios Merchán
C.I: 010561938-1



Universidad de Cuenca
Cláusula de derechos de autor

Yo, Dalila del Rocío Palacios Merchán autora del ensayo "ANÁLISIS DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE TERRESTRE TURÍSTICO COTRATUDOSA EN LA CIUDAD DE CUENCA", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 27 de julio de 2015

Dalila del Rocío Palacios Merchán
C.I: 010561938-1



DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo primeramente a Dios Todopoderoso, todo lo que hago es para Él. A mi hermoso hijo Aarón, mi mayor bendición, mi única inspiración, mi esperanza, mi guía y la brújula que me indica el camino. A mis padres Olga y Lyonel, por su incomparable paciencia, apoyo incondicional y su gran amor. A mi esposo Manuel porque es y ha sido las alas que me ayudan a volar cuando olvido cómo caminar, mi fuerza y mi alegría. A mis profesores, porque aprendí de cada uno de ellos. A mi tutora Iliana, por su bondad, vocación, dulzura y ejemplo.



AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer inmensamente a Dios, porque Su voluntad es buena y perfecta y todo ha sucedido en Su tiempo, mas no en el mío. Todo este logro es por Él y para Él.

“Tú Señor, me has acompañado en cada segundo de esta travesía. Gracias, porque sin Ti reconozco que no soy nadie; porque en las noches de frío, has sido mi llama encendida y mi cobijo y en los días de sol, me has dado sombra; por amor de Tu Nombre, he podido cumplir esta meta que me tracé hace tantos años”.



INTRODUCCIÓN:

La industria del turismo se atavía de servicios, los mismos que están matizados por elementos intangibles, difíciles de evaluar desde la perspectiva del cliente; puesto que este, mientras más intangible sean las características de lo que desea consumir, más se fijará en los elementos tangibles que rodean al servicio para evaluarlo y que, aunque en muchas ocasiones incluso existan elementos ya sean tangibles o no, que no formen parte del servicio solicitado, al estar presentes influyen en la percepción de calidad que el cliente aprecia como un todo.

Es por esto que al hacer un análisis del servicio de atención al cliente de una empresa turística, en la que se encuentra un amplio conjunto de elementos que la componen, se ve la necesidad de usar modelos genéricos de evaluación de la calidad, aunque esta conjugue un sinnúmero de conceptos alojados en la retrospección de cada individuo; que constituyan una herramienta de análisis y medición de la satisfacción del cliente y que además, permita conocer lo que el turista demanda del servicio.

El servicio de transporte terrestre turístico, como todos los servicios turísticos, necesita relacionarse y trabajar de manera conjunta con empresas turísticas que provean otros tipos de servicios, para de esta manera, tejer una oferta sólida en la que el turista se sienta libre de vivir esa experiencia enriquecedora que busca; por lo que el análisis del servicio de atención al cliente se dilata para una mejor medición en la búsqueda de lo que el cliente considera como servicio de calidad.



CAPÍTULO I

La atención al cliente como servicio estratégico en la empresa

La industria de la hospitalidad es un campo altamente competitivo y toda empresa necesita reinventarse constantemente para estar a la altura que exige el cliente. La innovación en una empresa requiere un proceso de mejora continua. La innovación es entonces, un proceso complejo que incluye la incorporación de un conocimiento nuevo y para que sea exitosa, demanda el aditamento de nuevos productos y/o servicios por parte de la organización (Díaz, 102). Por tanto la calidad de los servicios en una empresa turística, es un requisito indispensable para que sea competitiva en el mercado

La calidad que persigue una empresa verdaderamente comprometida con sus clientes, es aquella que no tiene defectos en ninguno de sus procesos de operación, pues busca la excelencia del funcionamiento de toda la organización; sin embargo, existen algunos servicios que nos revelan aquellos *momentos de verdad*, relacionados directamente con el cliente. Estos momentos de verdad, suceden de manera espontánea y se llaman así, porque constituyen la oportunidad única que puede determinar la relación empresa-cliente.

Para que una empresa preste un servicio de calidad, todos los procesos anteriores deben partir desde una filosofía organizacional. El Modelo del Sistema de Gestión Integral de MIPYMES, ha establecido siete principios de gestión, para conducir a la empresa al mejoramiento continuo. Para el desarrollo del presente análisis, dos de estos principios de mejora continua, se tomarán en cuenta.

El “Enfoque al cliente”, es el principio donde se establece que toda organización depende de sus clientes y por lo tanto debe comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas (Mena, et. al., 3). El principio de “Desarrollo Permanente”, se refiere a que la organización busca de manera sistemática y planificada, el progreso del negocio, usando para el efecto los lineamientos establecidos en la presente norma (4); De modo que a partir de estas normas nacionales de calidad se



observa un compromiso del Estado, para que las empresas presten un servicio de calidad. Estos lineamientos servirán de base para posteriormente esquematizar una propuesta que contribuya al incremento del nivel de satisfacción de los clientes de la empresa en estudio; acorde con la meta del presente análisis.

En el orden de las ideas anteriores, los criterios globales del Turismo Sostenible, recomiendan la medición de la satisfacción de los clientes, además de tomar las medidas correctivas cuando sea apropiado (Programa de Turismo Sostenible, 5). Para poder analizar el servicio de atención al cliente, es necesario medir la satisfacción de los mismos; en este caso, del servicio de transporte terrestre turístico de la empresa Cotratudossa en la ciudad de Cuenca.

Desde que se inicia el proceso de servucción, se crea una interacción muy cercana entre proveedores y usuarios; desde la producción, hasta el momento del consumo del servicio (Díaz, 100). El servicio puede ser definido como la capacidad comprendida entre la cognición y la habilidad ofertada al turista (101). Cotratudossa posee el conocimiento adquirido entre la capacitación y la experiencia; sin embargo, es conveniente mejorar la habilidad de atender con calidad al turista y esto se logra mediante la mejora continua en el servicio de atención al cliente.

La calidad del servicio es juzgada por el cliente como un todo; esto significa que el usuario no separa los componentes del servicio en partes y los evalúa por separado (Vértice, 15); es por esto que, aunque los vehículos de las empresas de transporte terrestre turístico, estén equipadas de manera adecuada para la actividad turística, el funcionamiento legal de la empresa esté en perfecto orden y las seguridades otorgadas sean las óptimas; sin la excelencia en la prestación del servicio de atención al cliente, la calidad percibida por el cliente, disminuye en relación a toda la empresa.

En el servicio de atención al cliente, los símbolos que rodean al servicio turístico, influyen en la percepción de la calidad del cliente. Esto quiere decir que, todos los signos verbales y no verbales juegan un papel fundamental en la experiencia



que se desea crear para que los servicios turísticos de la empresa Cotratudossa, sean mayormente elegidos, de entre toda la oferta de transporte terrestre turístico que posee la ciudad de Cuenca. Así mismo, son importantes los aspectos tangibles de los servicios turísticos; puesto que, para que el cliente juzgue la calidad de un servicio intangible, más se aferrará a valorar los aspectos materiales, como el aspecto físico del lugar, el precio, garantías, equipamiento en el vehículo, contratos firmados, personal de servicio, entre otros (Vértice, 12).

Existen varias maneras de conocer la percepción de valor del cliente frente al servicio recibido que se está analizando, para posteriormente tomar acciones correctivas. Una de estas maneras las provee el modelo Servqual de Zeithaml Parasunam, sobre calidad del servicio. El propósito del modelo Servqual es mejorar la calidad del servicio en base a cinco dimensiones: la fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Mediante este modelo, será posible evaluar lo que el cliente percibe y espera de la empresa en estudio (Norma, 3).

En el presente trabajo se efectuará un sondeo en base a las cinco dimensiones del modelo Servqual, pero en especial, a la evaluación de las diferencias entre percepciones y expectativas de los clientes de Cotratudossa, para desarrollar procesos de mejora continua. Ésta dimensión corresponde a la empatía, que se refiere a la atención personalizada (Huertas, 255); donde ocurren los ya mencionados momentos de verdad. Esto es fundamental para definir los niveles de satisfacción, específicamente del servicio de atención al cliente; por lo que esta percepción, será analizada mediante la aplicación de encuestas que incluyan reactivos con escala de Licker, estas preguntas recopilarán información desde los sentidos, para posteriormente ser tabuladas y proceder al análisis respectivo (Malhotra, 2008); así como también, la aplicación de entrevistas semiestructuradas que permitan profundizar los resultados de las encuestas.

Los servicios de Cotratudossa

Cotratudossa es una empresa familiar, que inicia sus actividades en el año 2003. Fue la primera en dar servicio de transporte escolar puerta a puerta en la ciudad



de Cuenca, iniciando en el colegio “Bilingüe”. Al ver la necesidad de las personas de un transporte terrestre privado, el grupo familiar Camposano-Tapia, decide empezar a fletar sus vehículos con viajes dentro del país. Se instituye formalmente la compañía en el año 2003 con el nombre de “Compañía de Transporte Terrestre Turístico Dos Mil Tres S.A.”, de allí la abreviatura y nombre comercial “Cotratudossa”.

Actualmente la empresa presta un servicio formal de transporte terrestre turístico y como empresa, existe una sola en la ciudad de Cuenca. Su oficina está en las calles Colombia 2-96 y México esq. Posee 30 unidades móviles, desde vehículos todo terreno 4x4, hasta buses panorámicos; con capacidad de 4 a 52 pasajeros según la unidad (Anexo No. 1).

Identificando los servicios de la empresa, tenemos a los vehículos 4x4 con el menor porcentaje de ventas a lo largo del periodo 2014; estos vehículos son usados principalmente para visitar sitios de interés turístico de difícil acceso. Por otro lado, las furgonetas de 16 pasajeros y los buses de 40 y 45 pasajeros, son los más vendidos; sobre todo en temporada alta; por referirse a la época de mayor desplazamiento, movimiento y consumo turístico. Respecto a los buses de Cotratudossa, ninguno posee batería sanitaria; esto se debe a que en viajes largos, el uso frecuente del baño ocasiona molestias a las personas que viajan en los asientos posteriores del bus; lo que crea una molestia general.

Todos los vehículos de la empresa cuentan con un sistema GPS, que permite monitorear desde la oficina, la velocidad a la que va el chofer, las veces que frena y estaciona, el lugar en el que se encuentra, si existe algún accidente en la vía, si el vehículo presenta alguna falla técnica, vías alternas, controles policiales, entre otros. Esto permite verificar de manera constante el servicio provisto al cliente durante el recorrido y también brinda una total seguridad al turista.

Con respecto a los buses panorámicos actualmente existentes en la empresa, se puede decir que son buses totalmente equipados para un recorrido turístico dentro de la ciudad; tienen capacidad para 52 personas, más el guía y el chofer; cuentan con micrófono, radio, parlantes, asientos en el piso superior del vehículo,



vidrios panorámicos y asientos espaciosos en el piso inferior del vehículo. Los recorridos se hacen cada hora, iniciando a las 9:30 de la mañana hasta las 13:30 y un último recorrido por la tarde a las 15:30. El costo de este recorrido es de \$5.00 por turista nacional o extranjero y dura alrededor de 2 horas. Los niños menores de 6 años no pagan. El bus panorámico no cuenta con calefacción, ni aire acondicionado, por la función que tiene; sin embargo cuenta con iluminación en el piso inferior.

La ruta de los buses panorámicos es fija e inicia y culmina en el casco histórico, que es el parque Abdón Calderón de la ciudad; el recorrido permite observar desde fuera hermosas construcciones patrimoniales, que forman un fascinante conjunto de iglesias, museos y casas de alto valor histórico tales como la Catedral Vieja, la Casa de Doña Hortensia Mata, la Catedral Nueva, el mirador de Turi, entre otros.

Por otra parte, la empresa de transporte terrestre turístico Cotratudossa, según su ámbito de operación, provee el servicio de transporte terrestre turístico nacional, transfronterizo y turístico internacional. Se llama servicio de transporte terrestre turístico nacional a aquella prestación que incluye el traslado de los turistas y/o excursionistas dentro del territorio nacional; se le reconoce como transfronterizo, cuando el traslado sucede dentro de la zona de integración fronteriza, definida por la República del Ecuador con Colombia y Perú; y por último, se entiende como transporte turístico internacional, a aquel servicio de traslado desde un lugar del territorio nacional hasta el ingreso al territorio de otro país y la movilidad dentro del mismo (Andino, 6).

Fuera de los límites ecuatorianos, los países de visita son Colombia, Perú y Venezuela. La razón por la que se ha llegado sólo a estos países es por el tiempo de viaje, costo y distancia; puesto que para llegar más lejos, según la experiencia de la compañía en estudio, el turista prefiere adquirir un ticket aéreo (Camposano, 2015).

Los viajes tanto nacionales, como internacionales, se los puede hacer en cualquier tipo de vehículo que posee actualmente la empresa y todos los estos



son del año 2015; esto permite que el cliente se sienta seguro al viajar en un vehículo moderno. Absolutamente todas las unidades, desde las de tipo 4x4 o también conocidas como todo-terreno, hasta los buses de 45 pax, están equipados con aire acondicionado, calefacción, asientos confortables y cómodos, equipo de música, espacio para equipaje según el número de pasajeros, entre otros.

La empresa Cotratudossa, ofrece actualmente todos los tipos de servicios que se encuentran clasificados por el Reglamento de Transporte Terrestre Turístico y que son: traslados, excursiones, giras y circuitos cerrados. Se entiende por traslados, al transporte de pasajeros, desde los terminales de arribo, hacia los establecimientos de alojamiento y viceversa.

Siguiendo con la descripción de los tipos de servicios, están las excursiones, que significan la movilización terrestre, por motivo de ocio, visita o expedición a un lugar distinto al de la residencia actual; esta movilización puede ser o no contratada a través de agencias de viaje operadoras y duales. Estas excursiones pueden realizarse dentro y fuera de la ciudad y recorre uno o más sitios de interés turístico, sin que esto incluya una pernoctación en el lugar distinto al de residencia (7).

Es muy importante mencionar, que la empresa de transporte terrestre turístico no provee el servicio de guianza; puesto que según el Reglamento de transporte terrestre y seguridad vial 2014, el servicio de guianza debe ser contratado a través de una agencia de viajes operadora o dual (Andino 6). Se menciona este tema, puesto que es muy importante distinguir entre los servicios que provee la empresa, de aquellos que subcontrata para poder brindarlos; este es el caso de los buses panorámicos con recorridos dentro de la ciudad de Cuenca. La empresa turística que generalmente es contratada para este fin por la empresa transportista en estudio, es la agencia de viajes y operadora turística “Rutas y Rostros de Ecuador”.

En este punto, aunque la guianza no forme parte de la servucción de Cotratudossa, es necesario que sea distinguida dentro del análisis, pero se



evalúe como parte de la empresa transportista; puesto que, aunque la guianza pertenezca a otra organización, el cliente lo entiende como parte de los servicios de Cotratudossa y por lo tanto, influye en la percepción de calidad.

Por otro lado, las giras son otro tipo de servicio presente en la oferta de Cotratudossa. Éstas consisten en la transportación de turistas entre sitios de interés con un itinerario establecido. Es importante mencionar que este servicio estará siempre ligado a un paquete turístico provisto por una agencia de viajes; la misma que ofertará el servicio de transporte terrestre turístico mediante una compañía debidamente autorizada por la entidad competente (7).

El circuito cerrado, es otro de los servicios de Cotratudossa y es entendido como el transporte organizado de turistas con un recorrido preestablecido para visitar sitios de interés turístico, retornando siempre al lugar de origen. Este es otro de los servicios que estará siempre ligado a un paquete turístico y podrá incluir pernoctación, restauración, alojamiento, guianza, entre otros. También debe ser contratado mediante una agencia de viajes (7).

CAPÍTULO II

Percepción de la calidad del servicio de atención al cliente

La satisfacción del cliente es el sustento de la empresa sin importar si esta es grande o pequeña, donde la calidad es determinada expresamente por el cliente y la percepción es medible a través de su experiencia. Para determinar el valor percibido por parte de los clientes de Cotratudossa, se ha hecho un sondeo con las técnicas de encuestas y entrevistas a los usuarios, basados en un modelo genérico de gestión de calidad, llamado Servqual.

El servicio de transporte terrestre turístico, posee características especiales y como se anotó antes, el modelo Servqual describe cinco dimensiones que integran estas características especiales de servicios en general. Los *elementos tangibles*, es la dimensión que se refiere a las características físicas, como instalaciones, personal, vehículos, entre otros. La *fiabilidad* es el cumplimiento



de lo ofrecido por parte de la compañía; la *capacidad de respuesta* se refiere a la disposición de servicio; la *seguridad* consta de una capacidad de inspirar confianza y credibilidad en el usuario y finalmente la *empatía*, se refiere al grado de atención personalizada (Norma, 4). Todas estas dimensiones se ven reflejadas en el cuestionario de la encuesta y usan el modelo de calificación de Licker en una escala del 1 al 5; siendo para este estudio 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto.

El objetivo de la encuesta es recopilar información para analizar el *nivel de satisfacción* del cliente de la empresa en estudio, mediante preguntas contestadas desde los sentidos y que, permitan vislumbrar los juicios de valor en la *percepción de calidad* del cliente. El formato de la encuesta está en el Anexo No. 3.

El número de encuestas se determinó aplicando la fórmula muestral en base a un universo de 1.800 clientes que es el número de usuarios que la empresa registró durante el año 2014; vale indicar que, el tamaño de la población no es preciso, puesto que la empresa no lleva un control exacto del número de clientes que tiene anualmente; es por esto, que para el muestreo, se ha tomado en cuenta un margen de error del 6,45%, dando como resultado un tamaño de la muestra correspondiente a 212 encuestas. Para el cálculo de la muestra se ha usado la siguiente fórmula:

Donde:

N = Tamaño de la población
z = Nivel de confianza
p = probabilidad de éxito
q = probabilidad de fracaso
e = error de estimación

Fórmula para obtener la muestra:

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{e^2 * (N-1) + z^2 * p * q}$$

Cálculo:

$$n = \frac{z^2 pqN}{(N-1)e^2 + z^2 pq}$$

$$n = 212$$

$$N = 1.800$$

→ 95 % de confianza

$$z = 2$$

$$e = 6,45\%$$

$$p = 50,00\%$$

$$q = 50,00\%$$



En el proceso de aplicación de las encuestas, se ha cumplido en su totalidad con el número que resulta del cálculo de la muestra; estas encuestas han sido contestadas en un 60% aproximadamente, por aquellos usuarios que forman parte del producto estrella de la empresa transportista y se refiere a los buses de 40 y 45 pax (Anexo No. 1), ya que gran parte de los contratos más frecuentes de la empresa se remiten a instituciones educativas de tercer nivel; por lo que se ha visto conveniente encuestar directamente al perfil de consumidor frecuente.

En un 30% aproximadamente, se ha encuestado a usuarios que han contratado vehículos de tipo furgoneta y mini bus; en un 6% a los usuarios de los buses panorámicos con recorridos dentro de la ciudad de Cuenca y el 4% restante de los encuestados se dispersan en el remanente de los demás tipos de vehículos. Esta elección para aplicar la encuesta en primer lugar diversifica las respuestas, ya que se encuesta a clientes que han tenido experiencia usando los diferentes vehículos y formas de contrato; además que, algunos tipos de vehículos son vendidos con más frecuencia que otros (Anexo No. 1). Absolutamente todas las encuestas han sido realizadas de manera personal y ninguna por otros medios tales como vía telefónica, Internet, entre otros.

Para triangular la información se aplicó la técnica cualitativa de entrevistas semiestructuradas a los usuarios de Cotrutudossa y que fueron elaboradas en base a los resultados de las encuestas, para complementar los análisis de los resultados, referentes a la percepción de valor y juicios de calidad del servicio de atención, desde una perspectiva más amplia.

El Objetivo de la entrevista es profundizar en la información obtenida desde la perspectiva del *usuario* que respondió las encuestas, con el fin de analizar la brecha de la percepción del servicio al cliente. El Formato de la entrevista se encuentra en el Anexo No. 5.

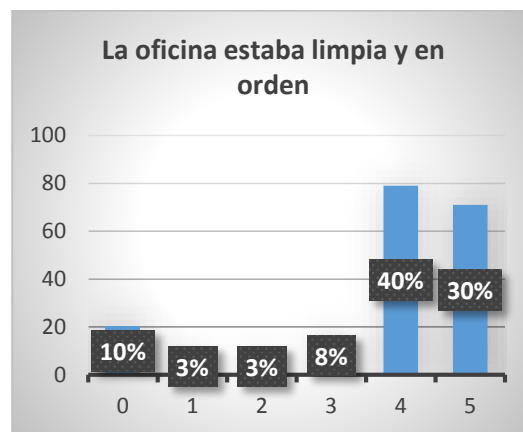
Análisis de los resultados:

Los resultados de las 212 encuestas correspondientes a los *datos de clasificación* de los usuarios en relación al *género* son: masculino 39% y



femenino 61%. En cuanto a la procedencia el 1% fueron extranjeros y el 99% fueron nacionales. Con respecto al *estado civil*, se ha estratificado las opciones de respuesta únicamente en: soltero 78% y casado 22%, para darle mayor simplicidad a la encuesta; la *edad* se ha estratificado en rangos, resultando ser los más representativos: 18-25 años con 71% el porcentaje más alto; de 26-35 años el 14% como porcentaje intermedio, 56-65 años el 2% como porcentaje más bajo. Por último está la pregunta de *ingresos económicos* y se ha estratificado de igual manera en intervalos perfectos, dando los siguientes resultados: menos de \$354,00 se ubica el 70% con un porcentaje mayor a los otros; de \$355,00-\$450,00 el 10% con un porcentaje intermedio y los usuarios que perciben un salario mensual de más de \$751,00 que es la escala más alta, corresponden apenas al 8%. La ilustración gráfica y las tabulaciones por pregunta de los datos de clasificación, se encuentran en el Anexo No. 5. A continuación se muestra el análisis de los resultados de encuestas y entrevistas, de acuerdo a las cinco dimensiones del modelo Servqual:

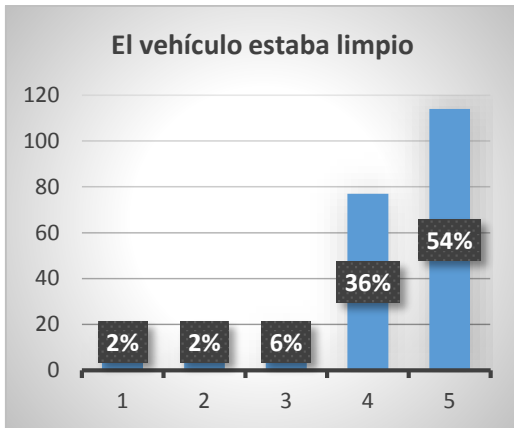
Dimensión 1: Elementos Tangibles



Fuente: Encuestas a los usuarios de Cotratudossa
Elaborado por: Dalila Palacios

Cuadro 1.3

Cuadro 1.1

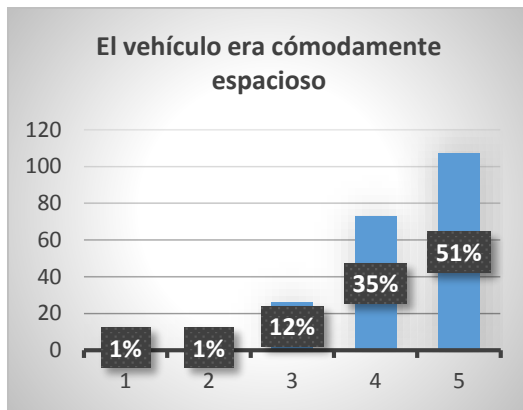


Fuente: Encuestas a los usuarios de Cotratudossa
Elaborado por: Dalila Palacios

Los resultados obtenidos en esta dimensión, según el modelo Servqual, se desarrollan en la coyuntura, donde el cliente puede percatarse de los componentes físicos que proporcionan información suficiente para discernir la calidad según su percepción física de la empresa como un entorno. Es posible ver que, la respuesta más común de las encuestas, con respecto a esta dimensión el usuario de Cotratudossa, califica principalmente con 4, posteriormente y por orden de resultados, está la calificación de 5.

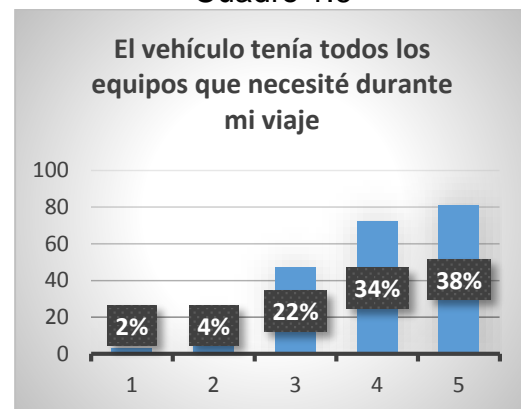
Así mismo con respecto a los comentarios de los respondientes en las entrevistas, mencionan que se debe revisar minuciosamente el vehículo antes y después del viaje; sin importar si un viaje inicia casi inmediatamente después de que culmine otro. Se puede entonces concluir que en esta dimensión, de manera general la empresa se encuentra calificada con 4/5, pues se aleja del modelo Servqual por muy poco, con mayor influencia en los resultados que muestran las variaciones para la calificación de 3, como se puede observar en el cuadro 2 con el 12% y el cuadro 6, con un 22%.

Cuadro 1.2



Fuente: Encuestas a los usuarios de Cotrutudossa
Elaborado por: Dalila Palacios

Cuadro 1.6

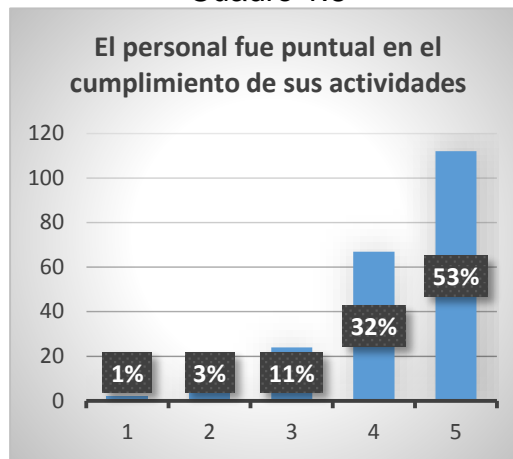


Fuente: Encuestas a los usuarios de Cotrutudossa
Elaborado por: Dalila Palacios

Las respuestas obtenidas de las encuestas aplicadas muestran que existe de manera general, mayor satisfacción del cliente con respecto a los elementos tangibles referentes al concepto de comodidad en el vehículo; sin embargo para ampliar estos resultados, se pueden observar además las respuestas de las entrevistas, donde se puede estimar que la percepción general de elementos físicos; sobre todo en aquellos que se encuentran propiamente en los vehículos, ha sido en un 90% calificado con 4, esto se debe a varias razones, principalmente al funcionamiento de los equipos, ya que la experiencia del usuario demuestra que factores como el sonido, parlantes, el micrófono, la música, el aire acondicionado, el correcto funcionamiento de los asientos reclinables e incluso el espacio y las comodidades para personas con capacidades especiales, son elementos que deben ser periódicamente revisados por el responsable, antes de salir de viaje. Es importante mencionar que todos los usuarios han indicado que estos inconvenientes no han sucedido siempre, puesto que las personas que han sido entrevistadas han contratado los servicios de Cotrutudossa en varias ocasiones; sin embargo, en ciertos viajes y recorridos han existido estas falencias, que por consiguiente han influido en la percepción física, primera dimensión del modelo usado, para emitir un juicio de calidad

Dimensión 2: Fiabilidad

Cuadro 1.8



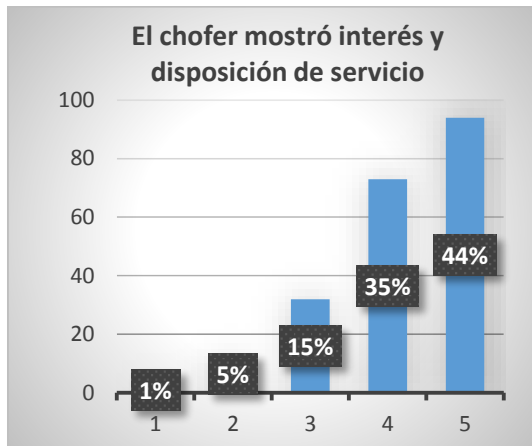
Fuente: Encuestas a los usuarios de Cotratudossa
Elaborado por: Dalila Palacios

Continuando con la segunda dimensión se tiene a la denominada *fiabilidad* y su medición en base a las encuestas aplicadas, donde se muestran resultados mayoritariamente de 4, seguida nuevamente por la calificación de 5. Las entrevistas coinciden y amplían estos resultados expresando que el usuario es muy sensible frente a esta característica *intangible*. Se aleja así mismo de lo establecido por el modelo en base al cual se está realizando el presente análisis por muy poco; sin embargo se puede reseñar que para llegar a la máxima calificación, la empresa necesita figurar que la tendencia del ser humano natural no es hacinar y diseminar las virtudes, sino tiende a fijarse, recordar y propagar con mayor facilidad los errores del servicio, aunque sean pocos; estos errores que han influido en la fiabilidad del usuario han sido descritos como la seriedad y la formalidad del servicio de atención al cliente; así como la puntualidad en el cumplimiento del servicio. Para un mejoramiento de resultados en esta dimensión es posible prestar mayor atención en la organización de los procesos internos de trabajo, definiéndola como un área de oportunidad para la mejora del servicio; es decir, en qué hacer antes y después para cambiar esta realidad y que se incremente la fiabilidad del cliente, en los servicios de la empresa.

Dimensión 3: Capacidad de respuesta

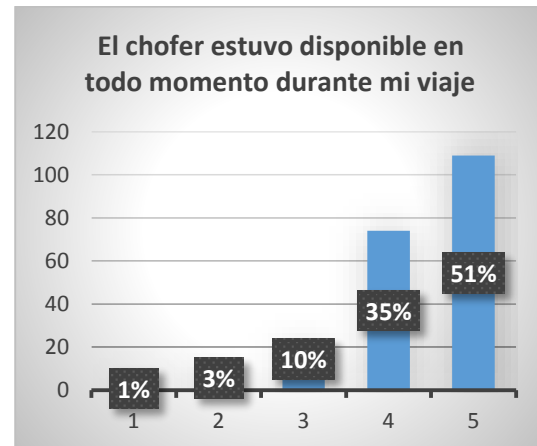


Cuadro 1.4



Fuente: Encuestas a los usuarios de Cotratudossa
Elaborado por: Dalila Palacios

Cuadro 1.9



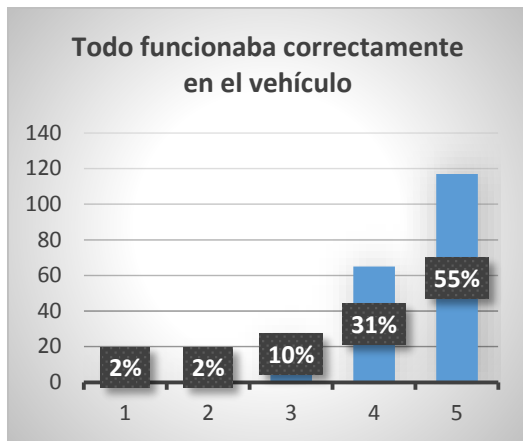
Fuente: Encuestas a los usuarios de Cotratudossa
Elaborado por: Dalila Palacios

Esta dimensión se encuentra establecida como la *disposición de servicio* y los resultados de las encuestas para la misma, muestran que el usuario de manera general se encuentra totalmente satisfecho con la capacidad de respuesta por parte de la empresa; obteniendo esta, la calificación mayoritariamente de 5, seguida de un 4 en orden de resultados; esto se debe sobre todo, en lo que se refiere al servicio de atención que brinda *el chofer*, sin embargo las entrevistas muestran que aunque la perspectiva general en cuanto al interés y la disposición del servicio dan resultados optimistas; es necesario que el chofer no sólo se limite a conducir; es decir que, el turista demanda que exista interacción entre chofer-guía-turista; y que se desarrollen más fluidamente las relaciones humanas, para que la persona que conduce sea parte integrante de la *experiencia de viaje* en Cotratudossa.

La empresa se aleja de lo propuesto en el modelo Servqual, por pequeños detalles considerados para esta dimensión como la *actitud*, más no el servicio del chofer; así como por el bajo empoderamiento del concepto de que el vehículo es expresamente del turista, mientras dure el viaje; la flexibilidad en el tiempo de llegada y el ajuste de las necesidades del chofer al itinerario del turista, más no del itinerario ajustado a la disponibilidad del chofer.

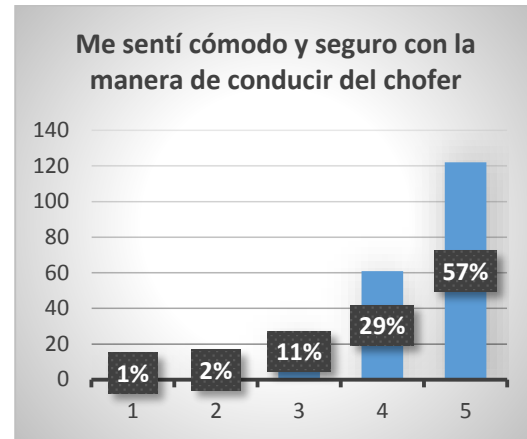
Dimensión 4: Seguridad

Cuadro 1.7



Fuente: Encuestas a los usuarios de Cotratudossa
Elaborado por: Dalila Palacios

Cuadro 1.10



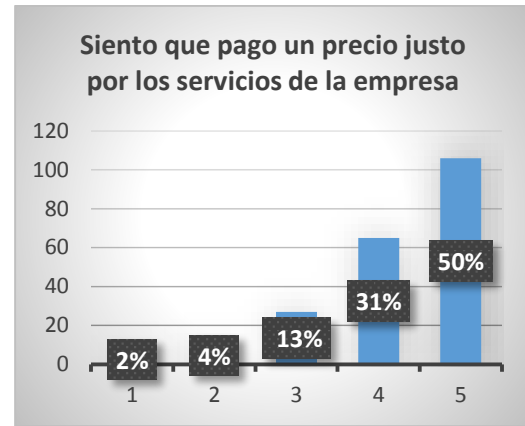
Fuente: Encuestas a los usuarios de Cotratudossa
Elaborado por: Dalila Palacios

La seguridad que siente el usuario es influida por la pericia de infundir tranquilidad durante el viaje y credibilidad por parte del personal de la empresa; para esto, influyen los insumos que utiliza y la manera en la que presta el servicio. Las encuestas al mismo tiempo que las entrevistas, demuestran que en una valoración del 1 al 5, el usuario ubica su seguridad en la calificación de 5; seguida por la calificación de 4. Las entrevistas diluyen estos resultados, demostrando que las razones por las que el usuario ubica su seguridad en un 5, se debe a que en primer orden el turista felicita al chofer por su manera de conducir. Esto ha demostrado que el cliente se siente muy seguro con la manera de conducir del chofer profesional de Cotratudossa y en su totalidad, los viajes han resultado ser muy placenteros y tranquilos; sin embargo se puede observar una alta variación en la calificación de 4; por lo que se concluye que es necesario prestar atención a los procesos de mantenimiento, para el correcto funcionamiento de los equipos en los vehículos anteriormente descritos y además estudiar las necesidades del usuario para proveerlas como un adicional, para que mejore esta percepción y cree una mayor probabilidad de elegir los servicios de la empresa en estudio, por sobre aquellos que ofrece la competencia.

Cuadro 1.11



Fuente: Encuestas a los usuarios de Cotratudossa
Elaborado por: Dalila Palacios



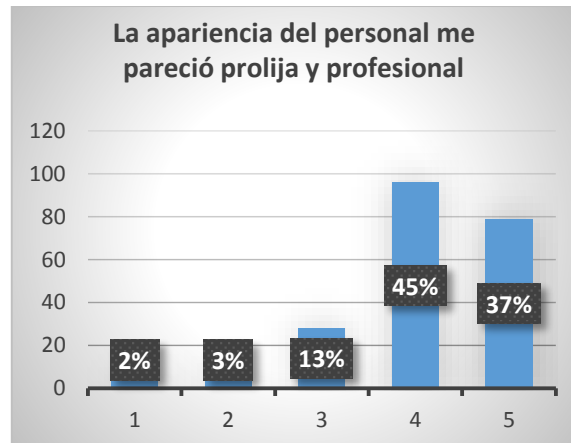
Fuente: Encuestas a los usuarios de Cotratudossa
Elaborado por: Dalila Palacios

Cuadro 1.12

La mayoría de los clientes se siente seguro de la honestidad y sinceridad con la que fue atendido; aunque exista un alto porcentaje con tendencia a calificaciones menores. Las entrevistas clarifican estas variaciones y se puede observar en sus respuestas, que para que el turista sienta seguridad, necesita ser atendido por una persona que proyecte confianza, además de que muestre al cliente seguridad del trabajo que está realizando, que lo conoce y lo puede proveer; estas variaciones en las encuestas, se ven reflejadas a través de las entrevistas en el tema del precio. Muchos clientes opinan que sienten que pagan un precio elevado frente al servicio recibido. La empresa se aleja del modelo propuesto, ya que necesita prestar mayor atención al mejoramiento de la proyección de seguridad del personal, frente al usuario; primero cumpliendo de manera excelente y posteriormente demostrar que están seguros de lo que hacen y que saben que lo están haciendo de manera excelente. La confianza nace en la actitud y asertividad del personal y se refleja en el grado de seguridad que percibe el turista, lo que influye en la calidad como un todo.

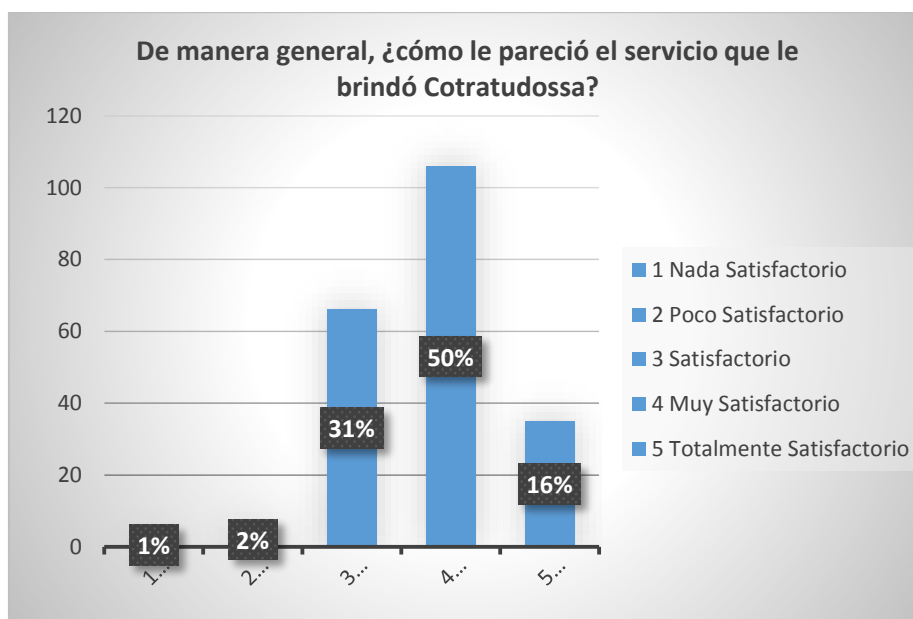
Dimensión 5: Empatía

Cuadro 1.5



Fuente: Encuestas a los usuarios de Cotratudossa
Elaborado por: Dalila Palacios

Cuadro 2



Fuente: Encuestas a los usuarios de Cotratudossa
Elaborado por: Dalila Palacios

La empatía se mide a través de la exclusividad con la que el turista se siente tratado. Una atención personalizada hace la diferencia en todo y es el factor de mayor influencia para valorar un servicio como de calidad. Las encuestas han demostrado que la empatía, que es la quinta dimensión del modelo Servqual, se encuentra calificada por el turista con 4/5. Las entrevistas señalan en sus respuestas a mayor profundidad que, esta calificación se debe a que la exclusividad es medida por el cliente de manera personal y factores como la



apariciencia profesional, uniformidad, amabilidad, influyen en la concepción global de si el servicio es o no satisfactorio. Entonces la empresa para pasar de muy satisfactorio a totalmente satisfactorio, necesita a más de cumplir con las expectativas del cliente, superarlas y sorprender con ese elemento especial e inesperado, que recibe el cliente, contratando los servicios de Cotrutudossa. La empresa se acerca a la máxima calificación y se apega por mucho a lo establecido en el modelo Servqual; sin embargo, necesita reinventarse, innovar y mejorar el servicio de atención, convirtiéndolo en una atención personalizada y excepcional, que promueve a que el cliente se sienta único y que el servicio que está contratando es realmente exclusivo.

Análisis en base al Manual de Buenas Prácticas de Transporte Terrestre Turístico:

Para ampliar la investigación del análisis del servicio de atención al cliente, a más de las encuestas y entrevistas, se ha hecho una valoración de la empresa en general, de acuerdo al Manual de Buenas Prácticas de Transporte Terrestre Turístico adherido al SICTED; cuyo objetivo es favorecer al cumplimiento del distintivo *Compromiso de Calidad Turística*.

Este manual está estratificado por secciones y estas son: personas, clientes, ventas, servicios externos, equipamientos e instalaciones y oficio. Dentro de este manual también se encuentran las buenas prácticas obligatorias y las buenas prácticas recomendables y sus estándares deben valorarse de acuerdo a la siguiente escala sin decimales: 1. No cumple; 2. Cumple parcialmente; 3. Cumple; 4. Cumple y supera en algún aspecto y 5. Cumple y supera de forma excelente. Es de conocer que para obtener el distintivo; en aquellas buenas prácticas obligatorias que apliquen a la empresa, la calificación ha de ser igual o mayor a 3/5 en el promedio general. Por secciones las calificaciones han resultado ser:

- **Personal:** La calificación que obtiene la empresa con respecto al área de personal en las buenas prácticas obligatorias es en promedio de 3.38/5. Con respecto a las buenas prácticas recomendables, la empresa obtiene en promedio 2.4/5. Aplica a todos los parámetros.



- **Clientes:** Para las buenas prácticas obligatorias, obtiene una calificación de 3.22/5 y para las recomendables 1.5/5. Aplica a todos los parámetros.
- **Ventas:** La calificación con respecto a las buenas prácticas obligatorias para esta sección, ha sido de 4.33/5. Con respecto a las buenas prácticas recomendables ha sido de 3/5. Aplica a todos los parámetros.
- **Servicios externos:** La calificación para buenas prácticas obligatorias es de 3.2/5; para las recomendables es de 3.33/5 y con respecto a los parámetros que no aplica, en total han demostrado ser 3, puesto que es una empresa que provee el servicio de transporte terrestre turístico y no tiene *productos* de almacenamiento que sean perecederos.
- **Instalaciones y equipamiento:** Para esta sección, se ha encontrado que todos los parámetros de cumplimiento de buenas prácticas son obligatorias y no se compone de aquellas recomendables. La calificación para las obligatorias es de 3.77/5 y para aquellas áreas que no aplica, se han determinado 2, porque se refieren a las baterías sanitarias que no están exigidas para el público y que tampoco se encuentran exigidas y presentes en los vehículos.
- **Oficio**
 - **Atención al cliente:** 4.71/5, para las buenas prácticas obligatorias.
 - **Información al cliente:** 3/5, para las buenas prácticas obligatorias y el resto no aplica, porque según el reglamento de transportación turística terrestre, el servicio de información lo provee el guía turístico y la empresa no provee este servicio.
 - **Servicio de guía:** En el orden de las ideas anteriores, la empresa no aplica a ninguno de los parámetros de calificación de buenas prácticas obligatorias o recomendables, puesto que no provee este servicio.
 - **Conocer a los clientes:** No aplica, ya que este servicio lo provee el guía turístico.
 - **Espacio del cliente:** 2.5/5 para las buenas prácticas recomendables y para las obligatorias 4.5/5.

El promedio total de buenas prácticas obligatorias de los parámetros correspondientes al literal del oficio, es de 4.4/5; para aquellas buenas prácticas



recomendables el promedio general es de 3/5 y no aplica en los siguientes parámetros dentro del literal del oficio:

- ✓ Información al cliente: no aplica a 3 parámetros.
- ✓ Servicio de guía: no aplica a 11 parámetros.
- ✓ Conocer a los clientes: no aplica a 3 parámetros.

El número de buenas prácticas obligatorias y recomendables, que no aplica a la sección Oficio del manual de buenas prácticas, da un total de 17 parámetros; la justificación de este número se debe a que la empresa, como todas aquellas prestadoras del servicio de transporte terrestre turístico; está claramente restringida por el Reglamento de transporte terrestre turístico conforme a la ley de la República del Ecuador, en la prestación del servicio de guianza y paquetes turísticos.

- **Valoración General:**

- La media global con respecto a las buenas prácticas obligatorias da una calificación de 3.72/5; que equivale a 4/5.
- La media global de las buenas prácticas recomendables da un total de 2.65/5; que equivale a 3/5.
- Con respecto al número de buenas prácticas que no aplican, el total corresponde a un 2.66/5.

El análisis global relacionado a las buenas prácticas que se tiene para la empresa analizada, basado en los criterios y parámetros para la aplicación a esta certificación del *Compromiso de Calidad*, del Manual de Buenas Prácticas; es referente al medio ambiente. Al parecer, la empresa poco o nada ha realizado estudios y análisis que miden el impacto medio ambiental de su actividad y es necesario que se preste atención a esta área, puesto que la contaminación vehicular es un problema que afecta a todos.

CAPÍTULO III



La mejora continua en la prestación del servicio

“Cuando se logra una meta, significa que inicia un nuevo comienzo”.

Es inevitable sentirse cómodo y seguro dentro de las zonas de confort. La empresa que provee servicios no puede darse el lujo de detenerse; debe crecer e innovarse con el tiempo, de acuerdo con las tendencias y las exigencias de sus clientes. Es por esto que esta sección está dedicada a la identificación y el análisis de las áreas de mejora continua de la empresa en estudio.

Estas zonas han sido identificadas en base a los resultados obtenidos en el capítulo anterior, donde se ha visto que para mejorar el servicio de atención al cliente, la empresa debe tomar en cuenta el mejoramiento continuo como una oportunidad de crecimiento alcanzando la excelencia en la calidad de sus servicios; para ello, es muy importante tomar en cuenta la opinión del cliente, pues éste es el corazón de la empresa. Se han identificado las áreas de mejora continua en base a las dimensiones, que obedecen al modelo Servqual, usado a lo largo del desarrollo del presente análisis y se proponen las siguientes:

Área 1: Elementos Tangibles

Se propone mejorar los elementos tangibles del servicio, tanto en las instalaciones de la compañía, como en los vehículos y la imagen empresarial que proyecta todo el personal.

Instalaciones de la compañía: Significa darle un aire simple, elegante, estilizado y muy profesional a las oficinas de la empresa, donde el cliente sienta que entra a un entorno dedicado exclusivamente a servirlo a él.

Vehículos: Con respecto a este aspecto se sugiere tener en cuenta procesos internos de supervisión y control que no permitan pasar por alto los detalles que han señalado los turistas. Como ejemplos se proponen:

- ✓ Check list quincenal de mantenimiento técnico vehicular (sistema mecánico)
- ✓ Check list quincenal de mantenimiento técnico vehicular (sistema eléctrico)



- ✓ Hoja de revisión quincenal de equipos eléctricos dentro del vehículo (parlantes, micrófono, sonido, pantalla, etc.)
 - Innovación para el mejoramiento continuo: micrófono inalámbrico
- ✓ Hoja de revisión quincenal de equipamiento vehicular para el viaje (asientos, fundas de basura, botiquín, etc.)
 - Innovación para el mejoramiento continuo: música en pent drives a disposición del turista, zona wi-fi dentro de los vehículos, películas atractivas y disponibles para toda la familia.
- ✓ Hoja de revisión por viaje, de limpieza vehicular interna y externa.
- ✓ Se propone estudiar y aplicar un marketing olfativo que influya en el posicionamiento de la marca de la empresa y se emplace tanto en las instalaciones como en los vehículos.

Imagen empresarial: Cuando un cliente ve uniformidad en el personal de la empresa, inmediatamente la relaciona con seriedad y profesionalismo; por lo tanto es más propenso a pensar que el servicio es de calidad. Se propone entonces, que el personal de oficina, choferes e incluso los guías, usen uniformes de acuerdo a su área de trabajo, con los colores de la empresa. Se sugiere además tomar en cuenta para el uniforme de los choferes las condiciones climáticas, la comodidad y el tiempo de viaje.

- Innovación para el mejoramiento continuo: Estudiar y aplicar la influencia de los colores y sus combinaciones en los estados de ánimo de las personas, para alcanzar los objetivos que se proponga la empresa tanto para los clientes internos, como externos.
- Uniformes para el personal de oficina y uniformidad en la presentación personal como protocolo de imagen corporativa. Ejemplos: En el caso de las mujeres usar aretes máximo de 3 cm, uso de maquillaje suave, tacos no más altos a 5 cm, uñas arreglas con colores tenues, cabello recogido, perfume suave, etc.
- Uniformes para choferes. Ejemplo: Camisa manga corta y larga, *corbata*, sombrero estilo conductor, gafete elegante con el nombre del empleado y de la empresa; incluso uniformidad en el estilo de



gafas para el sol, la noche y la neblina en caso de que las usen y las encuentren cómodas; chaquetas abrigadas e impermeables estampadas con el logo de la empresa, etc.

- Estudios para el posicionamiento de la marca mediante la herramienta del marketing.

Área 2: Fiabilidad

La puntualidad es la carta de presentación en el Turismo y para que haya puntualidad se necesita seriedad y organización en los procesos internos de la empresa; siempre es posible mejorar. Es por esto que se propone elaborar o en caso de ya existir, reestructurar los esquemas y organigramas de procesos internos de trabajo en base a las funciones específicas de cada área laboral, para que sean comprendidas, estudiadas y aplicadas por todo el personal de la empresa, incluso por aquellos que pertenecen a los anteriormente mencionados subcontratos de Cotratudossa para complementar el servicio. Otro concepto válido es que en muchas ocasiones no basta con ser excelente, sino también parecer. Existen muchos elementos incluidos en el servicio que ofrece la compañía; tal es el caso de los seguros no obligatorios, los sistemas de GPS integrados en todas las unidades, entre otros; sin embargo, el cliente no tiene idea de la existencia de estos elementos y por lo tanto no los califica.

Área 3: Capacidad de respuesta

El cliente de Cotratudossa no sabe que su prestador de servicios está capacitado; por lo tanto asume que el personal de la empresa no recibe capacitación periódica. Por lo que se recomienda una verificación de la calidad del material que el personal de trabajo está recibiendo en las capacitaciones y si realmente estos protocolos están siendo aplicados; caso contrario, definir internamente un protocolo de servicio y atención al cliente y asegurarse de que sea cumplido. Algunos ejemplos para dinamizar los conocimientos que elevarían los niveles de satisfacción de los clientes de la empresa y aumentarían la probabilidad de fidelización y recompra:

- ✓ Capacitación para todo el personal de atención al cliente en relaciones humanas.



- ✓ Entrenamiento en Programación Neurolingüística e Inteligencia Emocional.
- ✓ Aplicación de procesos más elaborados para la contratación por parte del área de talento humano. Fijarse no sólo en la aptitud, sino también en la actitud del solicitante.
 - Innovación: No limitarse a cumplir con el trabajo, sino bajo protocolos establecidos por la misma empresa se sugiera que el trabajador se relacione con el cliente, sonría, etc.

Área 4: Seguridad

Crear nuevas maneras de que el cliente sienta que aprovecha una promoción, recibe un descuento o un precio especial. Se propone estudiar y aplicar estrategias de marketing para que el cliente no piense que está pagando demás por el servicio que está recibiendo, sin alterar los precios; es decir, incluir en el mismo precio un elemento sorpresa que el cliente consuma, reciba o use, sólo cuando haya ocupado el servicio y que no se esperaba.

Área 5: Empatía

La actitud del personal de trabajo, la asertividad y la amabilidad constituyen una habilidad al momento de atender al cliente. La idea no es mecanizar el comportamiento del personal en la atención que ofrece, más bien, se trata de un entrenamiento diario que poco a poco se va volviendo parte de la manera de ser de la persona. La empatía puede volverse el arma más poderosa para estar un paso adelante de la competencia y se logra únicamente con trabajo en equipo y un demarcado entrenamiento, que se practique a diario. Todos y cada uno de los clientes internos son responsables de la experiencia que se lleva el cliente externo; así como los guías, que aunque no forman parte de la empresa son evaluados como parte del servicio; por lo tanto, la calidad parte desde la filosofía organizacional de la empresa comprometida.

CAPÍTULO IV

Punto de vista, análisis crítico, argumentos del contexto y reflexiones



Argumentos

El Turismo es una industria que se complementa así misma, mediante las relaciones entre los diferentes tipos de servicios. Uno de estos servicios básicos para que exista el Turismo, es el servicio de transportación. El desplazamiento de las personas, no es posible sin la transportación y cada uno de los tipos de transporte, cumple un objetivo específico y diferente entre sí, para satisfacer las necesidades de movilización de las personas y por consiguiente del Turismo. La *calidad de los servicios* es una frase que poco a poco se ha ido desgastando; su verdadero valor y significado ha ido perdiendo profundidad y sentido, lo que la ha vuelto fácilmente alcanzable para aquellos que le han dado mal uso. No todos los servicios son de calidad y el turista no está dispuesto a conformarse con ellos; es por esto que la competitividad en servicios turísticos es tan alta, que las características elementales del servicio como la excelencia en la atención al cliente, se van olvidando.

Análisis

El servicio de calidad es un elemento básico en el mundo turístico. Se necesita más que profesionalismo, experticia y competitividad para desarrollar la habilidad de servir con excelencia. A lo largo del desarrollo del análisis, se descubren un millar de posibilidades basadas en tecnicismos, modelos y experiencias, para entrenar esta habilidad y mejorar el servicio de atención al cliente; sin embargo, cuando parece que ya han sido aprendidas e interiorizadas, se encuentran un millar más de nuevas experiencias que invitan a seguir aprendiendo y creciendo. Este círculo repetitivo sucede debido a que el hombre es un ser totalmente dinámico y curioso. Desde los remotos principios de la existencia del hombre, ninguna época se ha mantenido igual a la siguiente, siempre cambia, siempre se renueva y los servicios turísticos deben seguir las necesidades, expectativas y tendencias que demanda el mercado.

Punto de vista



La monotonía es un arma silente en contra de la productividad empresarial que por ser obvia, se vuelve invisible. El cliente, necesita ser de cierta manera atraído y alcanzado por la comodidad y la facilidad de tener a su entera disposición, una oferta que se renueva constantemente; para lograr esto, el empresario turístico es exhortado a mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado, traducidas como las necesidades actuales y futuras de sus clientes, para cumplirlas y superarlas.

Reflexiones

El servicio turístico y para el caso, el servicio de transporte terrestre turístico necesita evolucionar a la misma rapidez que evoluciona el mercado. No hay lugar a ofrecer lo que el proveedor desea vender; es preciso vender lo que el cliente desea comprar y buscar desde la filosofía organizacional la excelencia en la prestación de los servicios. Por otro lado, la reflexión que nace desde la experiencia de haber realizado el análisis del servicio al cliente de Cotrutudossa, es que por mucho que ha avanzado la tecnología y con ella el diario vivir del ser humano, las industrias y las maneras de proveer los servicios a los clientes para cumplir con las necesidades en menos tiempo y con mayor beneficio; el servicio de transporte terrestre turístico invita al usuario a vivir su viaje no desde el momento en el que llega a su destino; sino desde el momento en el que se sube a un vehículo, para disfrutar del mismo y en él, de la belleza de los cambios paisajísticos del recorrido de su viaje. Invita al usuario a que se tome un momento y se deje maravillarse, descubriendo con ecuanimidad la verdadera belleza en primera instancia de los caminos que unen este país encantador y soberano y por supuesto la mágica travesía de cruzar de un país a otro vía terrestre.

CONCLUSIONES

- Del análisis del servicio de atención al cliente de Cotrutudossa, se puede concluir de manera general que el usuario se encuentra satisfecho con los servicios que provee la empresa; sin embargo, aún quedan pendientes



los peldaños que son: superar las expectativas del cliente y además sorprenderlo, dejándole un recuerdo gratificante en su experiencia de viaje.

- Las áreas de mejora continua identificadas son apenas la pauta para generar el cambio positivo. Las herramientas y la decisión para elevar la satisfacción del cliente, se encuentran en la creatividad, visión y compromiso de servicio del empresario.
- Una vía segura para alcanzar la plena satisfacción del cliente externo, es que el servidor turístico garantice en primer orden el bienestar y la realización de su cliente interno.
- Se concluye además que la aplicación de las ideas propuestas, promueve un ambiente laboral más sano y productivo, donde el “buen vivir” es efectivo tanto para el servidor turístico como para el turista, convirtiéndose por consecuencia y no por objetivo, en una ventaja competitiva que eleva la satisfacción del cliente y genera mayor rentabilidad a la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa crear protocolos internos para llevar a cabo el servicio de atención al cliente, que marquen una diferencia frente a la competencia y siembren una sensación en sus clientes de exclusividad y calidad.
- Se recomienda además, estudiar los enunciados propuestos en la tercera sección con el enfoque innovador, con el propósito de posicionarse en la mente del cliente con una marca que presuma calidad de servicio.
- Obedeciendo a los resultados de la evaluación del Manual de Buenas Prácticas desarrollado en la sección dos, se recomienda a la empresa emprender proyectos de responsabilidad social empresarial, para apegarse al cumplimiento de la necesidad del bien común, entendida como un medioambiente más saludable, posible a través del Turismo verde, que prolongue la existencia de los recursos naturales y sus beneficios, para las generaciones presentes y futuras; mitigue el impacto



medio ambiental de la operación de la empresa, colabore con la limpieza del entorno y la protección de los sitios de interés turístico.

- Con respecto a la oferta actual de Cotratudossa, se concluye la idea de que necesita reinventarse y atender al llamado de calidad y excelencia en la atención, para que el cliente la siga encontrando atrayente.

BIBLIOGRAFÍA:

Basantes Alexandra, Leiva Mery. Tesis. “Propuesta de un sistema de calidad basado en las normas ISO 9000:2000 dirigida al departamento de alimentos y bebidas del Club Rancho San Francisco”, Quito (2005): 101-115.

Camisón César, Cruz Sonia, González Tomás. *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España. Pearson Education, 2006.

Camposano, Pablo. “Información para el desarrollo del análisis del servicio de atención al cliente”. cotratudossa2003@hotmail.com. 25 mayo 2015.

Díaz Pérez, Flora María. *Competitive Strategies and Policies for Tourism Destinations: Quality, Innovation and Promotion*. New York, Nova Science Publishers Inc., 2010.

Fisher, L. & Navarro, V. *Introducción a la investigación de Mercado*. 3ra ed., México, McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V.

Handszuh, Henryk F. *et al. Municipio, Turismo & Seguridad*. México, Fundación Turismo para todos, 2000.



Hernández Roberto, Fernández Carlos, Baptista María del Pilar. *Metodología de la Investigación*. 5ta. Edición., México D.F., McGraw-Hill, 2010.

Huertas Rubén, Domínguez Rosa. *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas*. Barcelona, Edicions Universitat, 2008.

Mena, Rubén, et. al. *Sistema de Gestión Integral para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Requisitos*. Quito, INEN, 2010.

Malhorta, Naresh K. *Investigación de Mercados. Un Enfoque Aplicado*. 5ta. Ed., USA, Pearson Education, 2008.

Norma Española, UNE 66 904-4. *Gestión de la calidad y elementos del sistema de la calidad. Parte 4: Directrices para la mejora de la calidad. Norma basada en la ISO 9004*. España, AENOR, 1995.

Pérez, Carolina. *Calidad Total en la atención al cliente*. España, Ideaspropias Editorial, 2010.

Programa de Turismo Sostenible Rainforest Alliance. *Buenas Prácticas para TURISMO SOSTENIBLE*. Compilación: Woo Victoria, Blanco Saúl, Cabanilla Enrique. Rainforest Alliance, Guatemala, 2008.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:

Andino Andrea, D'Aniello Giancarlo. Resolución No. 108 del año 2014 del Reglamento de Transporte Terrestre Turístico, en competencia de la Agencia Nacional De Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. Internet. <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/Resolucin-no.-108-dir-2014-ant.pdf>. Acceso: 08 mayo 2015.



- Editorial Vértice. "Atención al cliente". Editorial Vértice, 2010. Internet: https://books.google.com.ec/books?id=SMcDP4U5z_AC&dq=calidad+de+atenci%C3%B3n+al+turista&source=gbs_navlinks_s. Acceso: 25 mayo 2015.
- Miller, Patricio. Fundación Municipal Turismo para Cuenca. Revista virtual *Cuenca Ilustre*. "Descubre un mundo de historia y belleza". Internet. <http://www.cuenca.com.ec/cuencanew/themes/sky/descargas/Trade%20Cuenca.pdf>. Acceso: 23 noviembre 2014.
- Ministerio de Turismo, Ecuador (MINTUR). "Glosario de Términos". Internet. <http://www.mintur.gob.ve/descargas/glosari.pdf>. Acceso: 09 abril 2015.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). Entender el Turismo: Glosario Básico". Internet. <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>. Acceso: 07 abril 2015.
- Revista INNOVAR. Título: Ciencias Administrativas y Sociales. Artículo: *"Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición"*. Colombia, 2005.
- Sancho, Amparo. Introducción al Turismo. OMT. Internet. <https://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1128/9284402697.pdf>. Acceso: 13 mayo 2015.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ENFOQUE AL CLIENTE: Toda organización depende de sus clientes, por lo tanto debe comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas (Mena, et. al., 3).



INNOVACIÓN: Proceso que se refiere a la incorporación de nuevos conocimientos y/o servicios/productos dentro de la oferta (Díaz, 102).

JUICIO DE CALIDAD: El usuario juzga la calidad del servicio como un todo y no separa los componentes del mismo por partes (Vértice, 15).

SERVICIO TURÍSTICO: Capacidad comprendida entre la cognición y la habilidad, ofertada al turista (Díaz, 101).

TRANSPORTE TERRESTRE TURÍSTICO DE TIPO CIRCUITO CERRADO: Transporte organizado de turistas con un recorrido preestablecido para visitar sitios de interés que incluye pernoctación y retorna siempre al lugar de origen. Está ligado al paquete turístico (Andino, 7).

TRANSPORTE TERRESTRE TURÍSTICO DE TIPO EXCURSIÓN: Movilización terrestre por motivo de ocio, visita o expedición a un lugar distinto al de la residencia actual, dentro y fuera de la ciudad y recorre uno o varios sitios de interés turístico, sin que incluya pernoctación (Andino, 7).

TRANSPORTE TERRESTRE TURÍSTICO DE TIPO GIRA: Movilización terrestre de turistas entre sitios de interés turístico con un itinerario establecido, que incluye pernoctación y está ligado a un paquete turístico provisto por las agencias de viajes legalmente certificadas (Andino, 7).

TRANSPORTE TERRESTRE TURÍSTICO NACIONAL: Prestación que incluye el traslado de turistas y/o excursionistas dentro del territorio nacional (Andino, 6).

TRANSPORTE TERRESTRE TURÍSTICO INTERNACIONAL: Prestación que incluye el traslado de turistas desde un lugar del territorio nacional, hasta el ingreso al territorio de otro país y la movilidad dentro ese otro país (Andino, 6).

TRANSPORTE TERRESTRE TURÍSTICO TRANSFRONTERIZO: Prestación que incluye el traslado de turistas cuando el traslado sucede dentro de la zona de integración transfronteriza definida por la República del Ecuador con Colombia y Perú (Andino, 6).



ANEXOS

Anexo No. 1

Matriz de unidades de Cotrutudossa y frecuencia de uso del año 2014

Tipo de Vehículo	Capacidad	No. De Vehículos	2014
Vehículo 4 x 4	4 pax	1	2%
Minivan	8 pax	4	3%
Furgoneta	12 pax	2	9%
	16 pax	5	20%
	20 pax	3	10%
Mini bus	30 pax	7	19%
Bus	40 pax	4	14%
	45 pax	2	18%
Bus panorámico	52 pax	2	5%
TOTAL		30	100%

Fuente: Cotrutudossa. Contador: Santiago Zavala Cuesta
Elaborado por Dalila Palacios.

Anexo No. 2

Buses Panorámicos

La ruta de los buses panorámicos es fija e inicia en el centro del casco histórico de la ciudad, en la calle Luis Cordero para observar desde fuera hermosas construcciones patrimoniales e históricas, como la Catedral Vieja, la Casa de Doña Hortensia Mata, la Catedral Nueva, entre otros; para luego ir por la calle Bolívar y observar construcciones como la Casa Verde y la Casa Sojos; la calle Coronel Talbot, Presidente Córdova, Av. Paseo tres de noviembre, calle Condamine, Calle Larga para conocer las construcciones antiguas y en esta última calle, el Museo Remigio Crespo y la vida nocturna de la ciudad; posteriormente recorrer la Huayna Cápac para ubicar el Museo del Banco Central Pumapungo; Av. 12 de abril para distinguir la vista de la ciudad moderna y de la ciudad colonial; Av. Solano para observar la construcción donde actualmente funciona el colegio Benigno Malo, ver desde lejos la iglesia de Turi en el cerro, Autopista, subida a Turi y observar desde el mirador el hermoso



paisaje de la ciudad de Cuenca; luego por la Felipe II, Av. Don Bosco, Av. Loja, Condamine, Tarqui, para terminar en la calle Mariscal Sucre del parque Abdón Calderón.

Anexo No. 3

Formato final encuesta

Estimado Usuario: A fin de mejorar los servicios de Cotrutadossa, le pedimos conteste sinceramente las siguientes preguntas.

1. Marque un espacio en la siguiente escala, según su experiencia; siendo 1 el valor más bajo y 5 el más alto:

1. La oficina estaba limpia y en orden
2. El vehículo era cómodamente espacioso
3. El vehículo estaba limpio
4. El chofer mostró interés y disposición de servicio
5. La apariencia del personal me pareció prolija y profesional
6. El vehículo tenía todos los equipos que necesité durante mi viaje
7. Todo funcionaba correctamente en el vehículo
8. El personal fue puntual en el cumplimiento de sus actividades
9. El chofer estuvo disponible en todo momento durante mi viaje
10. Me sentí cómodo y seguro con la manera de conducir del chofer
11. Siento que el personal de la empresa fue honesto y sincero
12. Siento que pago un precio justo por los servicios de la empresa

1	2	3	4	5

2. Marque un solo espacio. De manera general, ¿cómo le pareció el servicio que le brindó Cotrutadossa?

1. Nada satisfactorio	2. Poco satisfactorio	3. Satisfactorio	4. Muy satisfactorio	5. Totalmente satisfactorio

3. Género:

1	Masculino	
2	Femenino	

4. Procedencia:

1	Nacional	
2	Extranjero	

5. Estado Civil:

1	Soltero	
2	Casado	

**6. Edad:**

1	18-25 años	
2	26-35 años	
3	36-45 años	
4	46-55 años	
5	56-65 años	
6	+ de 65 años	

7. Ingresos mensuales:**e-mail:****Teléfono:**

1	- de 354.00	
2	354.00 - 450.00	
3	451.00 - 550.00	
4	551.00 - 650.00	
5	651.00 - 750.00	
6	+ de 751.00	

Anexo No. 4**Muestreo**

La población aproximada corresponde a 1800 clientes y la muestra ha sido tomada en base a un 5% de error y un 95% de confianza, puesto que el valor de la población no es exacto, sino un aproximado al valor real. La muestra ha sido obtenida con la siguiente fórmula y resolución:

Fórmula para obtener la muestra:

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{e^2 * (N-1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

N = Tamaño de la población

Autora: Dalila Palacios Merchán.

e = error de estimación

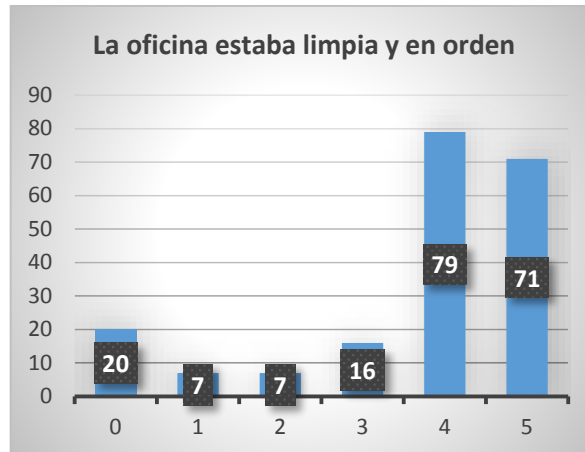
n = 212 (tamaño de la muestra)

[illegible]



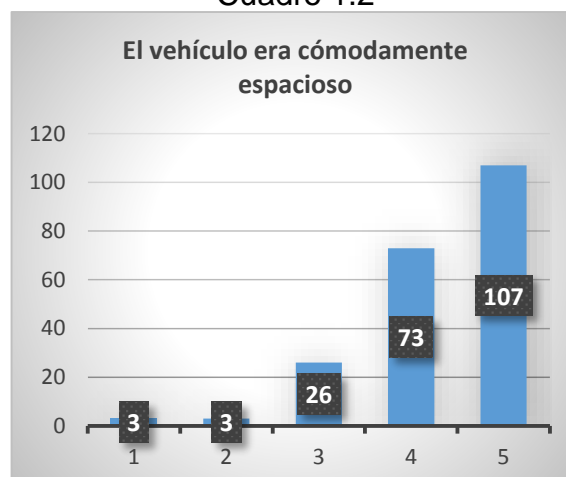
TABULACIÓN						
212 Encuestas						
Pregunta 1.						
Resultados						
Escala de Licker	N/C	1	2	3	4	5
1.	20	7	5	16	84	80
2.	0	3	3	26	73	107
3.	0	3	5	13	77	114
4.	0	2	11	32	73	94
5.	0	4	5	28	96	79
6.	0	3	9	47	72	81
7.	0	4	5	21	65	117
8.	0	2	7	24	67	112
9.	0	2	7	20	74	109
10.	0	2	4	23	61	122
11.	0	5	0	17	74	116
12.	0	5	9	27	65	106

Cuadro 1.1



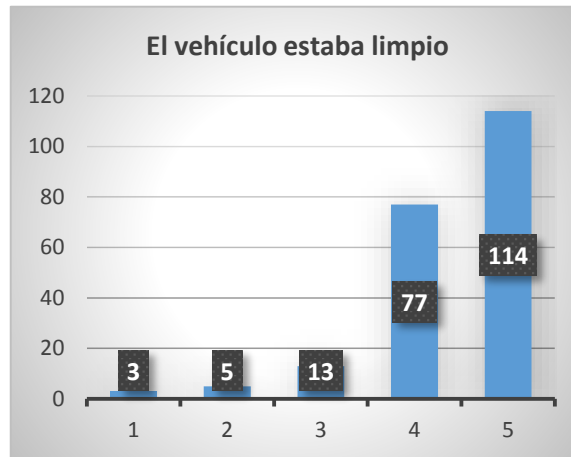
Literal 1.1: El literal 1 se refiere a la percepción de limpieza y orden que el cliente se llevó al visitar las oficinas de Cotratudossa. Esta pregunta corresponde a los elementos tangibles del modelo Servqual, percibidos por el usuario, donde los resultados de las 212 encuestas que se realizaron en total, muestran que el 10% de los usuarios N/C (No contesta); se puede apreciar también, que el 36% de los usuarios ha calificado con 5; el 40% con 4 y hay un 8% que le da una calificación de 3 y el 6% califica entre 2 y 1.

Cuadro 1.2



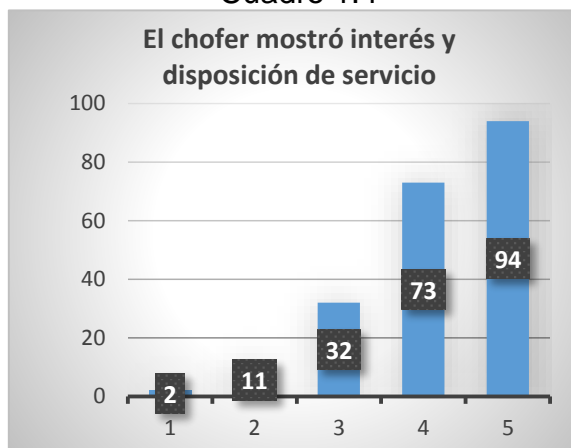
Literal 1.2: El segundo literal se refiere a otro elemento tangible como el vehículo y busca obtener información de lo que *le parece* cómodo al cliente con respecto a su espacio dentro del mismo para viajar. Los resultados muestran que el 51% de los usuarios han calificado con 5; el 35% con 4 y hay un 12% que ha calificado con 3. El 2% restante, han calificado con 1 y 2 proporcionalmente.

Cuadro 1.3



Literal 1.3: Mediante este literal se busca medir la percepción de limpieza general del cliente con respecto al elemento tangible más sensible del servicio, como lo es el vehículo. Los resultados muestran que el 54% de los usuarios piensan que el vehículo estuvo perfectamente limpio; mientras que el 36% ha calificado con 4 y existe un 6% que le ha dado una calificación de 3.

Cuadro 1.4



Literal 1.4: Este literal se enfoca en un elemento intangible como lo es la percepción de disposición e interés de servicio por parte de un elemento específico del personal de la empresa y clave para el análisis del servicio de atención al cliente, como lo es el chofer; puesto que es una de los prestadores de servicios, que se encuentra con los *momentos de verdad* entre empleado-usuario, durante todo el viaje. Esta pregunta se ajusta a la dimensión de la empatía dentro del modelo Servqual y los resultados muestran que el 44% ha calificado con 5; el 35% ha calificado con 4; existe un 15% que le da una calificación de 3 y un 5% que ha

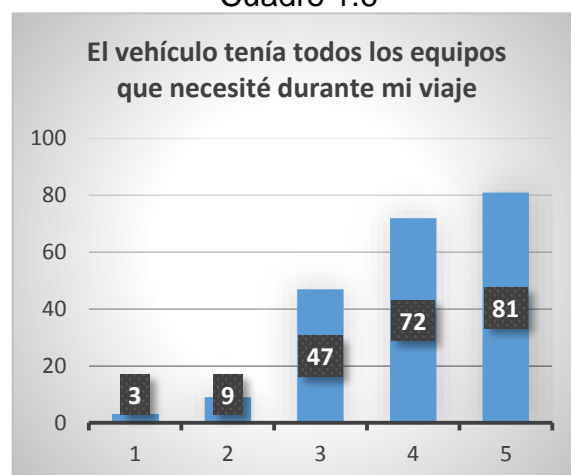
calificado con 2; siendo la calificación de 1 el menor porcentaje, con el 1% restante.

Cuadro 1.5



Literal 1.5: La apariencia del personal es un elemento que se califica desde el nivel de conocimiento del usuario en cuanto a los estándares y protocolos de la imagen del servidor. Es un elemento tangible, porque se basa en el personal de la empresa, pero busca una respuesta de calificación en base a lo que le pareció al cliente. Los resultados para este literal fueron de 37% con calificación de 5; 45% con calificación de 4; un 13% que le da una calificación de 3; el 3% que ha calificado este aspecto con 2 y el 2% con 1.

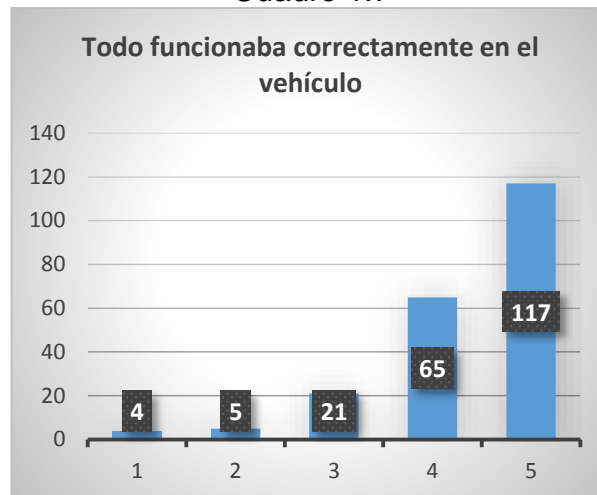
Cuadro 1.6



Literal 1.6: Este literal corresponde al cuestionamiento acerca de los equipos en el vehículo, necesarios para el viaje. Es un elemento tangible en donde invita al usuario a pensar en elementos al rededor como

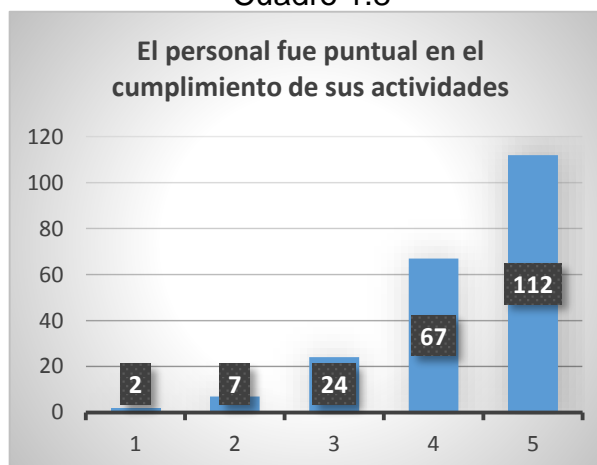
por ejemplo la tecnología, que influyen en el juicio de, si dicho servicio ha sido de calidad. Los resultados para este literal han sido el 38% con calificación 5; el 34% con 4; existe un alto porcentaje correspondiente al 22% que le da una calificación de 3; el 4% ha calificado con 2 y el 2% ha calificado con 1.

Cuadro 1.7



Literal 1.7: Al preguntar si todo funcionaba correctamente en el vehículo, se invita al usuario a recordar su experiencia de viaje a través del vehículo, en aspectos positivos y negativos. Los resultados demuestran que el 55% de los usuarios califican con el valor más alto; el 31% califica con 4; un 10% califica con 3; y el 4% califica este punto con 1 y 2 proporcionalmente.

Cuadro 1.8



Literal 1.8: Este literal se agrupa a los elementos intangibles y es muy importante para la medición de la calidad, puesto que la puntualidad

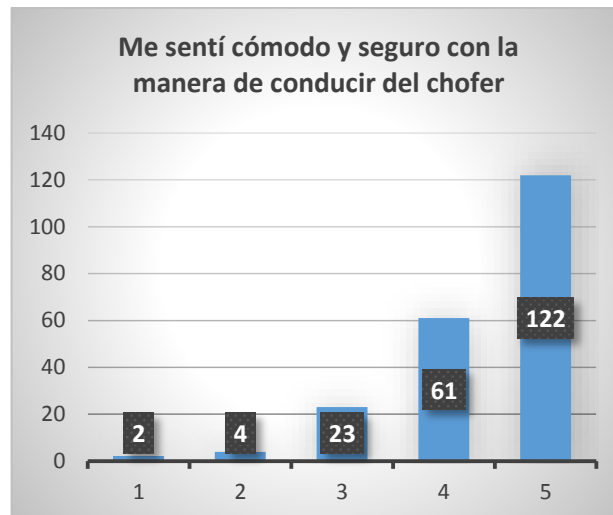
es un elemento indefectible en la prestación de servicios, sobre todo en la industria del Turismo; puesto que este factor influye en el turista para emitir juicios, conexos a la organización, planificación, profesionalismo, seriedad, entre otros; y todos estos convergen en la percepción general de calidad. Los efectos de las encuestas realizadas para este literal muestran que el 53% de la muestra califica como excelente con 5; el 32% le ha dado 4; un 11% califica este punto con apenas 3; el 3% se remite a la calificación de 2 y el 1% ha calificado con el menor valor que es 1.

Cuadro 1.9



Literál 1.9: La disponibilidad del chofer durante cada minuto del viaje se vuelve muy sensible al momento de la calificación que le den al servicio de transportación turística de manera general. Este puede constituirse como un importante momento de verdad y los corolarios de las encuestas han sido en un 51% con 5; el 35% apunta a un 4; el 10% califica con 3; el 3% con 2 y el 1% con 1.

Cuadro 1.10



Literal 1.10: En este literal se trata de investigar cómo se sintió cada cliente con la manera de conducir del chofer. Forma parte de los elementos intangibles y alineado a los criterios del modelo Servqual, forma parte de la dimensión de la seguridad. En este literal busca que el cliente recuerde si el recorrido fue placentero o no por esta razón. Los resultados para este literal son 57% en calificación de 5; el 29% ha calificado con 4; el 11% con 3; el 2% con 2 y el 1% con 1.

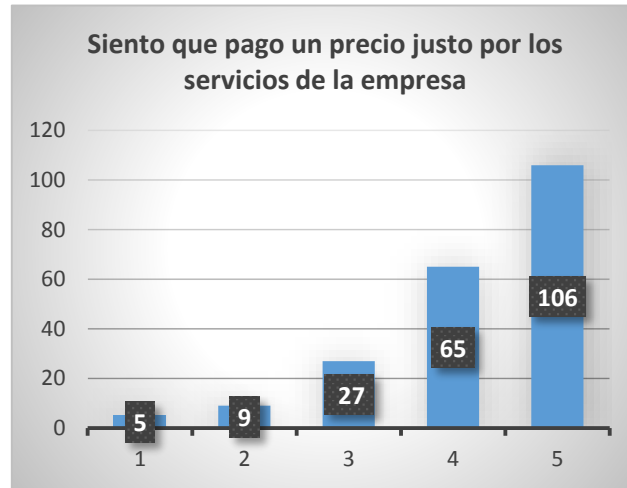
Cuadro 1.11



Literal 1.11: La interrogante de *cómo se sintió* el cliente con respecto a la honestidad y la sinceridad percibida en el servicio que recibió el cliente, hacen referencia a la fiabilidad que proyecta el personal de la empresa, además de los elementos tangibles que la componen. Los resultados para este literal han sido en un 55% con 5; el 35% con 4; el

8% con 3; el 2% con 2 y es ésta la única pregunta en donde ningún usuario en la muestra, ha calificado con 1.

Cuadro 1.12



Literal 1.12: Al preguntarle al usuario si *considera* que pagan un precio justo por el servicio que ha recibido, se determina la brecha entre la percepción de valor del cliente con respecto al servicio, frente al precio del servicio. Por medio de esta pregunta se puede determinar lo que el cliente realmente percibe del servicio que provee Cotratudossa en lo que se refiere a precio. El precio es un elemento que también influye en lo que cada persona considera como “de calidad” y la idea general desde el punto de vista del consumidor es que a mayor precio, mayor calidad. Los resultados para esta interrogante son en un 31% con calificación de 4; un 13% con calificación de 3; el 4% le ha dado una calificación de 2 y el 2% la calificación de 1.

2. Marque un solo espacio. De manera general, ¿cómo le pareció el servicio que le brindó Cotratudossa?

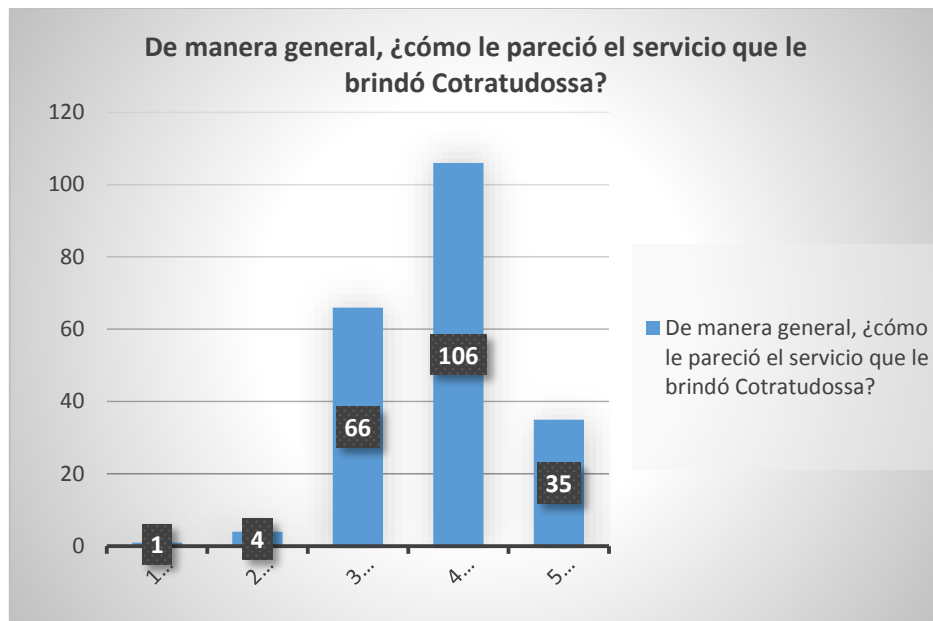
1. Nada satisfactorio	2. Poco satisfactorio	3. Satisfactorio	4. Muy satisfactorio	5. Totalmente satisfactorio

TABULACIÓN					
212 Encuestas					
Pregunta 2.					
Escala de Licker	1.	2.	3.	4.	5.
Resultados	1	4	66	106	35



Porcentajes	0%	2%	31%	50%	17%
-------------	----	----	-----	-----	-----

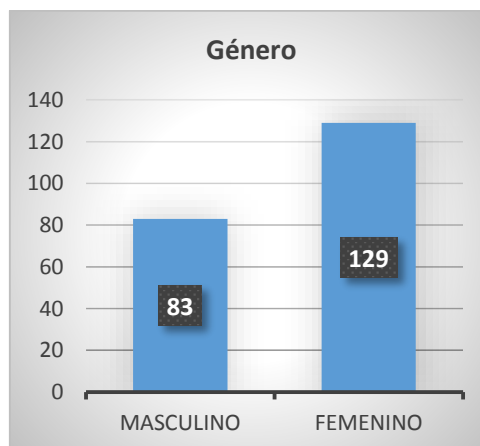
Cuadro 2

**3. Género:**

1	Masculino	
2	Femenino	

TABULACIÓN		
212 Encuestas		
Pregunta 3.		
Género	Masculino	Femenino
Resultados	83	129
Porcentajes	39%	61%

Cuadro 3





4. Procedencia:

1	Nacional	
2	Extranjero	

TABULACIÓN		
212 Encuestas		
Pregunta 4.		
Procedencia	Nacional	Extranjero
Resultados	3	209
Porcentajes	1%	99%

Cuadro 4

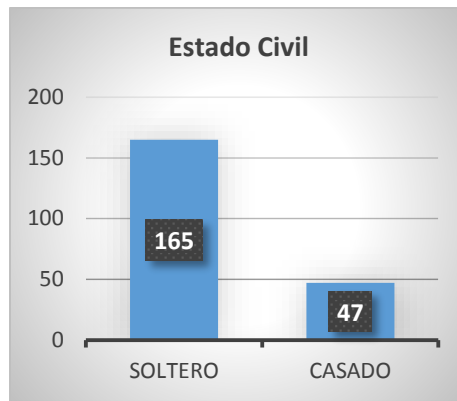


5. Estado Civil:

1	Soltero	
2	Casado	

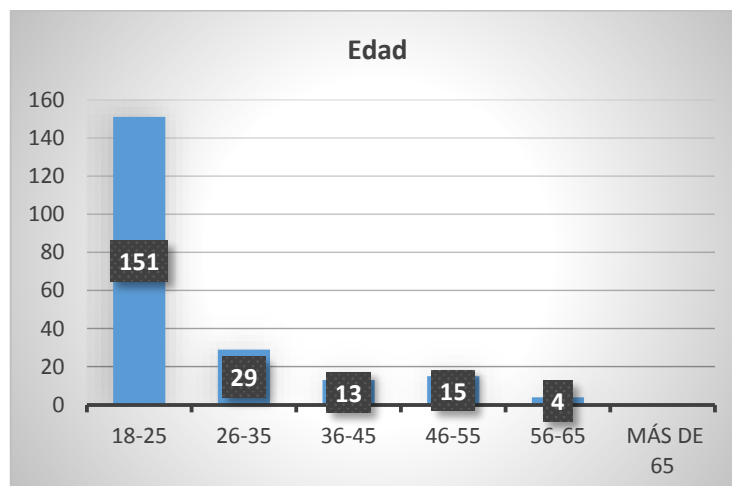
TABULACIÓN		
212 Encuestas		
Pregunta 5.		
Estado Civil	Soltero	Casado
Resultados	165	47
Porcentajes	78%	22%

Cuadro 5

**6. Edad:**

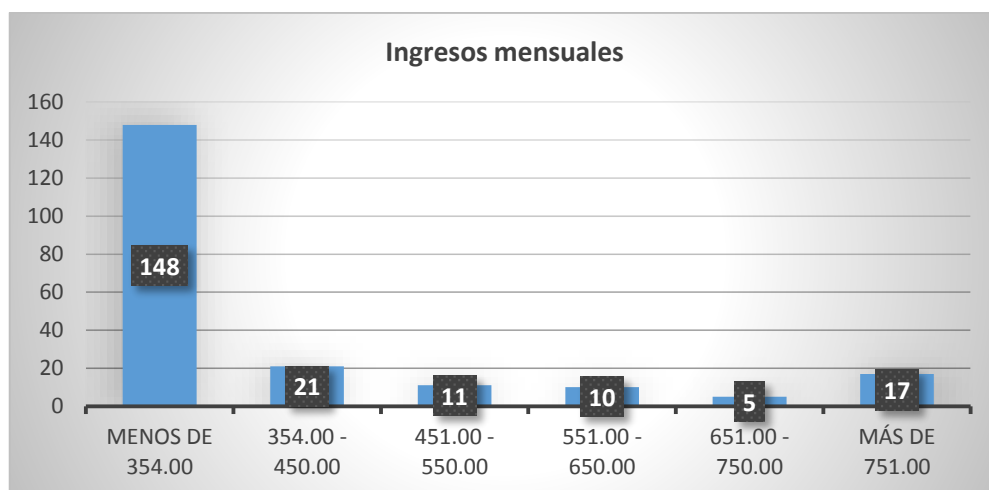
1	18-25 años	
2	26-35 años	
3	36-45 años	
4	46-55 años	
5	56-65 años	
6	+ de 65 años	

TABULACIÓN						
212 Encuestas						
Pregunta 6.						
Rangos de Edad	18-25	26-35	36-45	46-55	56-65	+ 65
Resultados	151	29	13	15	4	0
Porcentajes	71%	14%	6%	7%	2%	0%

Cuadro 6**7. Ingresos mensuales:**



TABULACIÓN						
212 Encuestas						
Pregunta 7.						
Rangos de Ingresos	- 354,00	354,00	451,00	551,00	651,00	+ 751,00
Resultados	148	21	11	10	5	17
Porcentajes	70%	10%	5%	5%	2%	8%



1	- de 354.00	
2	354.00 - 450.00	
3	451.00 - 550.00	
4	551.00 - 650.00	
5	651.00 - 750.00	
6	+ de 751.00	